



Quels tableaux de bord ?

BERTRAND CALENGE

Bibliothèque municipale de Lyon
bcalenge@bm-lyon.fr

Bertrand Calenge, conservateur général des bibliothèques, est responsable de la communication interne et de l'évaluation à la bibliothèque municipale de Lyon, et coordinateur du groupe de recherche bibliothéconomique Poldoc. Auparavant, il a dirigé des bibliothèques départementales, a été chef du département des Bibliothèques au ministère de la Culture, a créé l'Institut de formation des bibliothécaires, et a été rédacteur en chef du BBF. Auteur de nombreux articles et contributions, il a publié ou dirigé plusieurs livres, dont *Conduire une politique documentaire* (1999), *Bibliothécaire, quel métier ?* (2004) et *Les petites bibliothèques publiques* (2006) aux éditions du Cercle de la librairie.

Derrière la construction nommée « tableau de bord » se profile l'idée de la connaissance décisive. Connaissance décisive, car le tableau de bord est censé présenter de façon cohérente et pondérée les différents indicateurs permettant au décideur d'agir au mieux, en toute connaissance de cause. Voilà une dimension prégnante, tant dans le langage commun que dans celui des gestionnaires.

Le tableau de bord, dans sa dimension métaphorique, évoque le conducteur automobile qui, doté des cadrans lui indiquant vitesse, niveaux de carburant et autres fluides, et d'un GPS perfectionné, sait qu'il dispose en un regard de l'essentiel des outils utiles pour lui faire atteindre sa destination. Dans une dimension plus managériale, le tableau de bord permet à l'entrepreneur de connaître l'état de ses stocks, de ses ventes, de sa production et productivité, de ses ressources financières, etc., données encore indispensables pour faire prospérer autant que possible son entreprise.

Dans les deux cas, ceux qui ont élaboré les tableaux de bord respectifs (pour le conducteur : les cadrans, voyants et signaux GPS ; pour l'entrepreneur : un ensemble organisé d'indicateurs spécifiques à l'univers de l'entreprise) les ont construits en imaginant concrètement les objectifs précis de ceux qui les utilisent et les principales informations qui seront utiles à leur aboutissement.

Dans les deux cas bien sûr, le tableau de bord ne se substitue pas à la décision humaine : ici le conducteur peut avoir un malaise, là l'entrepreneur peut affronter une concurrence auparavant indécélable. Aucun indicateur ne peut anticiper la décision, ni la contraindre, ni bien sûr prévoir l'imprévisible. Et aucun conducteur ni entrepreneur ne lui en feront le reproche.

Il n'en reste pas moins que, dans ces deux exemples, le tableau de bord est construit sur des objectifs généraux parfaitement explicites, ici une destination à atteindre, là un chiffre d'affaires à maintenir, ou mieux, à faire croître. Et c'est pourquoi, en ce qui concerne les bibliothèques – ici publiques –, on peut s'interroger sur la faisabilité d'un tableau de bord. Cette question provocatrice (et, rassurons le lecteur, en partie abusive) mérite explication.

Activités multiples, tableaux de bord différents

Toute bibliothèque abrite de multiples fonctions, activités, projets. Les acteurs de ce foisonnement peuvent parfaitement repérer des indicateurs qui leur permettront de juger de leur activité, du suivi de leur travail, de leur gestion et de leur adéquation à leur objectif particulier. La bibliothèque municipale de Lyon n'est pas avare de ces tableaux de bord à usage interne. Sans en dresser une liste exhaustive, parcourons-en quelques-uns, très différents dans la nature de l'activité comme dans la temporalité.

- *Le service formation* utilise plusieurs types d'indicateurs : niveau de réalisation du plan annuel de formation quant aux actions décidées, état d'engagement budgétaire, tableaux croisés permettant de repérer le niveau d'implication des agents par statut, service, situation de formation (formation initiale d'application ou formation continue), en fonction du nombre d'actions suivies et de leur masse horaire.

- *Le service du public*, chargé de l'accueil et des prêts, notamment à la bibliothèque centrale de la Part-Dieu, suit simultanément, quasiment heure par heure, l'état des flux de publics

dans les locaux (en relation avec les niveaux tolérables de sécurité) et l'état des files d'emprunts et de retours (en relation avec le nombre d'agents préposés à ces fonctions). Parallèlement, il établit le profil de toutes les demandes adressées au bureau de l'accueil, au bureau des « relations avec les abonnés », au standard. Il vérifie le nombre de prêts, recense tous les conflits gérés par l'équipe de médiation, etc.

- *Le Guichet du savoir* suit en temps réel le flux des questions, le niveau de chaque service destinataire des re-directions de questions ; parallèlement, il construit les courbes du nombre de questions, du nombre de réponses par département, du nombre de visites sur le site, du nombre de lectures des questions-réponses, de la répartition cumulative des questions par questionnaire, etc., le tout pour garantir les objectifs de qualité du service.

- *Le service des acquisitions* dispose de tableaux aussi bien pour les états d'engagement et de consommation des crédits (par support, marché, service, etc.) que pour le flux hebdomadaire des acquisitions courantes (par service, par livraison d'office), ou que pour le suivi des délais de commandes et de livraisons.

- *Une bibliothèque de quartier*, souhaitant réorganiser son activité, catégorise toutes les activités des agents et établit un tableau de bord très précisément quantifié de toutes ces activités avant d'en proposer une nouvelle répartition introduisant des tâches nouvelles.

Et nous ne parlons pas des services administratifs pour lesquels la tenue de tableaux de bord est un impératif connu de longue date : le service des finances (suivi des recettes par nature, suivi des engagements et mandatement de dépenses par ligne budgétaire, contrôle de la consommation), le service des personnels (état des emplois, affectations, absentéismes par nature, catégorie ou service, adéquations emplois-statut, etc.).

Pour toutes ces composantes ou projets particuliers de la bibliothèque, les activités sont clairement définies, les moyens engagés bien connus et les objectifs en général bien établis. Cela n'interdit pas l'existence d'activités ou moyens pour lesquels l'élaboration

d'indicateurs pertinents est beaucoup plus difficile à construire : la programmation culturelle, la médiation de proximité, l'accompagnement scolaire ou la formation aux outils numériques de savoir et de communication, voire le capital de compétences engagées dans la production ou le service... Dans ces cas-là, même quand une forme de quantification de l'activité est possible, la pertinence du comptage n'est pas garantie : comment qualifier par exemple une semaine de travail d'hyperproximité au pied de deux immeubles dans un quartier isolé ? Des estimations qualitatives réglées peuvent alors compléter le tableau et être intégrées, de façon à compléter l'essentiel de ce qui sera utile à la continuation de l'activité concernée.

Quels objectifs pour l'ensemble de la bibliothèque ?

Mais à l'échelle de la bibliothèque tout entière, se situer dans un service d'« évaluation prospective » (puisque c'est là le libellé du service – deux personnes au total... – dont j'ai la responsabilité à la BM de Lyon) pose des questions différentes. Certes, ce service particulier assiste les autres services dans la construction de leurs propres outils de suivi et d'évaluation. Mais il doit également produire des indicateurs valables pour la bibliothèque tout entière. Et c'est là que le bât blesse.

Revenons à la source des tableaux de bord. Leur objectif est très simple : « *Un tableau de bord d'un gestionnaire ou d'un décideur présente ainsi des indicateurs permettant de suivre et d'anticiper le fonctionnement et l'activité de l'entreprise ou du service. Un indicateur type présente la progression en fonction d'un objectif fixé. Ainsi l'utilisateur sait quelles actions il doit entreprendre pour atteindre son objectif*¹. » Mais quel est l'objectif de la bibliothèque ?

Si l'on se dégage des a priori des statistiques convenues, l'évidence s'impose : une bibliothèque doit ac-

compagner, par tous les moyens utiles, l'ensemble de la population qu'elle a vocation à servir dans son appropriation de connaissances partagées. Certes, les données issues de l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques) et d'organismes locaux fournissent moult informations sur la réalité mesurable des populations en question. Mais quelles mesures permettraient de mettre en relation l'action des bibliothèques – action diversifiée, voire hétéroclite – et les données de population ? Quelles autres études sociologiques ou ethnographiques permettraient d'engager la construction de repères utiles pour vérifier l'atteinte de l'objectif ?

La tentation est grande de se limiter aux données les plus faciles à collecter, celles qui constituent la référence la plus communément partagée : les prêts, les inscrits, mais aussi (pour impressionner ?) la masse documentaire et l'argent dépensé...

À la recherche des indicateurs pertinents

En effet, pour considérer la globalité de ses activités, une bibliothèque publique dispose de deux sources de mesures ou d'indicateurs.

La source la plus immédiate tient dans les mesures demandées par la Direction du livre et de la lecture dans le cadre de son enquête statistique annuelle. Beaucoup de ces données laissent insatisfait quand on veut considérer la bibliothèque comme un ensemble.

- *La volumétrie des collections* : une bibliothèque étant usuellement un « stock », il est logique d'en mesurer l'impact par le nombre des documents qu'elle détient. On a même inventé des recommandations visant à atteindre une certaine volumétrie optimale. Sans méconnaître l'intérêt patrimonial et scientifique de nombre de collections, la masse fait-elle nécessairement sens ? Et, surtout, quel sens ?

- *Les acquisitions* : si chacun convient qu'une offre de contenu doit se renouveler, donc accueillir constamment de nouvelles informations ou œuvres de l'esprit, leur dénombrement est insidieusement passé des

1. Article « Tableau de bord de gestion » dans Wikipédia (consulté le 12 février 2008) : http://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_bord_de_gestion

richesses intellectuelles potentielles à un calcul des dépenses consenties : les acquisitions ne sont pas tant du savoir, que des euros par habitant. Certes, la mesure n'est pas mince quand il s'agit de juger de l'implication continue d'une collectivité dans sa bibliothèque, mais il serait abusif de l'utiliser seule pour évaluer l'adéquation de l'établissement au savoir.

- *Les inscrits* : ce n'est que récemment que les autorités de tutelle ont envisagé la notion d'inscription comme une simple adhésion aux services de la bibliothèque. Jusqu'en 2004, les seuls inscrits reconnus valides étaient ceux qui avaient effectué un emprunt dans l'année. Or la réalité de l'inscription peut recouvrir bien des situations différentes : par exemple, une inscription « simple » à la BM de Marseille peut équivaloir à une formalité simplifiée autorisant l'accès à internet, distincte de l'inscription « complète » permettant l'emprunt de documents. Calculer le taux de pénétration d'une bibliothèque à partir de ces prémisses équivaut à additionner des choux et des lapins...

- *Les prêts* : mesure ancienne de l'activité logistique des bibliothèques (chacun connaît la difficile gestion des prêts, retours, reclassements, réservations, transits d'un site à l'autre, etc.), le nombre des prêts reste le nec plus ultra des statistiques : plus on prête, plus on est efficace... Pauvre Bibliothèque publique d'information ! Pauvres services d'assistance à l'emploi ! Pauvres espaces numériques offrant assistance aux néophytes du multimédia ! etc. Et surtout, pauvres bibliothèques qui ne conçoivent la mesure de leur activité qu'à travers la propension consumériste du visiteur de supermarché... Un livre emprunté vaut-il plus qu'un conseil à un visiteur ?

- *Les coûts de personnel* : voilà une mesure mal prise en compte ! Soit on dénombre les agents par catégories (et alors compte-t-on le nombre d'agents, ou leur travail – les équivalents temps plein –, ou la dépense consentie pour chaque catégorie ?), soit on essaye de les confronter à leur utilité (quelle bibliothèque peut chiffrer tous les temps de travail consacrés à des opérations descriptives ou bibliothéconomiques, à des productions de contenu, face au

public, etc. ?). Et quelles qualifications, quels statuts sont rapportés à ces temps de travail ? Une fois de plus, les questions de personnel sont analysées en termes de contribution de la collectivité à l'activité de l'objet bibliothèque, donc a minima : nombre d'agents, d'équivalents temps complet, masse salariale, etc.

- *Les entrées* : récemment – depuis 2004, pour être exact –, la Direction du livre et de la lecture a voulu décompter les entrées dans les établissements. Cette initiative mérite d'être saluée, car elle signifie que l'usage de la bibliothèque ne peut pas être rapporté aux seuls inscrits emprunteurs et aux prêts. Mais combien de bibliothèques ont été capables de fournir des données dans ce domaine ? Bien peu... Et alors, que comptaient-elles d'autre que les données de base précédemment énumérées ? Et de plus, quand la bibliothèque décide d'investir l'univers d'internet, comment établir un parallèle entre les entrées dans la bibliothèque « physique » et les entrées sur les nouveaux services développés sur le web ?

On pourrait continuer pendant quelque temps (en ajoutant les recettes de la bibliothèque – maigre butin ! –, le nombre des animations – avec quel impact ? –, etc.).

On objectera que ces mesures demandées par la Direction du livre ne sont pas réellement des indicateurs. C'est vrai... mais les collectivités locales, faute d'autres références, tendent à évaluer leur bibliothèque à l'aune des critères du ministère de tutelle.

De « vrais » indicateurs existent par ailleurs, les indicateurs de performance recensés par la norme NF-Z 44-11620. « *Les concepts clés de l'évaluation : efficacité, efficience, performance, γ sont présentés, et le texte définit en 6 critères les caractéristiques d'un indicateur : le contenu informatif, la fiabilité, la validité, l'adéquation, l'applicabilité, la comparabilité. La question de la périodicité du recueil des données (mensuelle, trimestrielle, annuelle) doit être examinée avec réalisme : ce qui importe, c'est le suivi et l'analyse des écarts. Parmi la liste des indicateurs proposés, chaque bibliothèque peut choisir ceux qui sont adaptés à son cas, à ses missions, aux forces en personnel [...]. Les indicateurs*

feront l'objet d'une fiche, avec leur nom, objectif, champ d'application, mode de calcul, périodicité d'édition, représentation graphique et s'il y a lieu, indicateurs associés. On indiquera toujours quel est le service ou la personne qui produit ces données. Les indicateurs usuels sont les indicateurs d'activité (ex. : fréquentation sur place et à distance, à travers le site web), les indicateurs de suivi (nombre de documents catalogués ou retirés du fonds, évolution des effectifs), indicateurs de gestion (consommation budgétaire, coût moyen d'un document), indicateurs fixant un niveau à atteindre (augmenter les heures d'ouverture, diminuer les délais de traitement...) »². » La description et le mode d'emploi suggéré par Claire Dartois montrent clairement les limites de ces indicateurs : de la bibliothèque dans son ensemble, on passe nécessairement à la décomposition en activités distinctes... Aucun des indicateurs cités n'est invalide dans le contexte d'une activité déterminée, mais aucun tableau de bord global n'en peut naître.

Le visage protéiforme de la bibliothèque

Un tableau de bord récapitule l'état des lieux de l'activité de l'entreprise et de l'environnement, mais d'une façon adaptée à l'objectif de son destinataire : si l'objectif est de dégager un bénéfice sur la vente d'un produit donné, il faut connaître l'évolution des coûts des matières premières, le niveau de productivité, le coût unitaire de production, le niveau de marge dégagée à la vente, l'état des ventes des produits concurrents, mais aussi l'impact des taux de change, le niveau de consensus social dans l'entreprise, etc. Pour le conducteur, c'est plus simple, et je n'énumérerai pas les indicateurs utiles.

Une bibliothèque publique, quant à elle, est en général capable de se doter d'outils concernant ses multiples activités. Mais lorsqu'elle veut définir son objectif global, elle dépend para-

2. Claire Dartois, « Évaluation et tableaux de bord ou comment faire parler les chiffres », BPI, journée professionnelle du 30 mai 2006, accessible en ligne à l'adresse : www.bpi.fr/uploadfile/texteclaireDartois.rtf

doxalement des instances tutélaires et partenaires appelées à la connaître :

- pour l'État, via la Direction du livre et de la lecture, la bibliothèque est repérée à l'aune des grandes mesures recensées dans les enquêtes statistiques annuelles et déjà citées, justifiant les efforts de l'État dans le domaine de la lecture publique ;

- pour les autorités locales, les dépenses consenties seront rapportées à des résultats tangibles et communément admis tels les prêts, les recettes ou les entrées, justifiant l'effort du contribuable ;

- pour des organismes sociaux, l'activité de la bibliothèque auprès de populations isolées sera perçue à l'aune des objectifs d'assistance et de réinsertion ;

- pour des directions culturelles, l'activité de cette bibliothèque se mesurera à son implication effective dans la création ou la diffusion culturelle, participant ainsi au réseau d'audience des différents types de culture ;

- etc.

On voit bien que nombre d'organismes peuvent intégrer, au moins partiellement, la bibliothèque dans leurs objectifs et donc en mesurer l'implication. Et c'est très bien. Mais que sait-on des objectifs propres de cette dernière ? N'est-elle dépendante que d'objectifs autonomes qui lui sont extérieurs ? Et comment, alors, élaborer un tableau de bord synthétique récapitulatif de façon ordonnée l'adéquation aux objectifs propres de la bibliothèque ?

De la difficulté d'articuler des indicateurs hétérogènes

La multiplicité des objectifs comme des actions des bibliothèques rend en effet les bibliothécaires eux-mêmes hésitants à définir des objectifs généraux : on invoque le patrimoine, la médiation personnalisée, l'affirmation culturelle, le travail de lien social, la formation des citoyens, sans oublier bien sûr les exigences du management, de l'administration d'établissements qui gèrent des moyens humains, matériels et budgétaires

selon les règles communes. La mise en relation des moyens et des fins est aujourd'hui, pour les bibliothécaires, le plus difficile exercice qui soit ; non parce qu'ils ne connaissent pas les moyens, mais parce que les fins sont, somme toute, difficiles à objectiver et à articuler, même si elles sont relativement simples dans leur intention générale.

On est donc contraint de multiplier les tableaux de bord, en fonction des services fonctionnels définis ou des programmes engagés... Tous tableaux de bord particuliers qui permettent normalement de vérifier l'adéquation à un objectif d'activité spécifique, mais exceptionnellement l'intégration à un objectif global tel que les entreprises privées peuvent le connaître (en général le chiffre d'affaires).

La mesure de l'activité générale d'une bibliothèque et de son impact reste en grande partie régie par les indicateurs nationalement proposés : entrées, inscrits, prêts, dépenses consenties, heures d'ouverture, etc. Le problème de ces mesures ne réside pas tant dans leur invalidité que dans leur pertinence aujourd'hui discutable : quand les études³ montrent par exemple que l'emprunt n'est plus qu'une modalité d'usage parmi d'autres (même s'il représente encore le plus gros impact en charge de travail), on peut s'interroger sur la quasi-inexistence ou l'absence de reconnaissance d'indicateurs portant sur l'utilisation des services en ligne, la programmation culturelle, la médiation de proximité, l'accompagnement scolaire ou la formation aux outils numériques de savoir et de communication... Et sur ce point la déficience des indicateurs nationaux – qui restent très traditionnels – ne peut que freiner l'effort d'intégration, à

leur juste place, de ces éléments complémentaires de l'action des bibliothèques. Pour l'anecdote, il a fallu des semaines d'efforts et de démonstrations pour que le tableau de bord établi pour les institutions culturelles de la ville de Lyon intègre les entrées sur les services web de la bibliothèque...

Sans doute le tableau de bord ultime ne peut-il pas exister, compte tenu de la matière humaine que brassent les bibliothèques. Mais les multiples tableaux de bord qui ponctuent leur gestion ne peuvent être valablement coordonnés que si, quelque part,

“La mise en relation des moyens et des fins est aujourd'hui, pour les bibliothécaires, le plus difficile exercice qui soit”

les activités qu'ils mesurent s'insèrent dans des objectifs généraux reconnus, affirmés et validés. Comment évaluer à sa juste mesure l'articulation de cette pluralité d'activités ? Comment un service d'évaluation prospective peut-il aller valablement au-delà de l'accumulation de tableaux de bord spécifiques, certes individuellement valables mais à la juxtaposition hétéroclite ?

Ou alors on décide que la bibliothèque appartient à la complexité du vivre ensemble, participe de la grande interrogation des hommes sur leur existence, leur avenir et leur « savoir ensemble », et ses actions relèvent de l'« art de faire », de la politique au sens noble en somme : dans ce cas, il faut bien sûr veiller à la bonne utilisation des deniers publics et au suivi de projets particuliers, avec les tableaux de bord adéquats à chaque activité ou projet, et cesser de rêver à l'utopie d'un grand tableau de bord de la bibliothèque. ●

Février 2008

3. Bruno Maresca, *Les bibliothèques municipales en France après le tournant Internet : attractivité, fréquentation et devenir*, avec la collaboration de Christophe Evans et Françoise Gaudet, Paris, Bibliothèque publique d'information/Centre Pompidou, 2007.